

# CANADIAN JOURNAL of URBAN RESEARCH

REVUE CANADIENNE de RECHERCHE URBAINE

## Apprentissages des élus des petites municipalités québécoises : le *gifted amateur* revisité

Madeleine Lefebvre

*Ph.D Sciences sociales appliquées, Professeure à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue*

Guy Chiasson

*Ph.D Sciences politiques, Professeure à l'Université du Québec en Outaouais*

### Résumé

Depuis les années 2000, le rôle des municipalités québécoises a considérablement évolué. Le gouvernement provincial leur a confié davantage de responsabilités, notamment en matière de développement territorial, de lutte contre la pauvreté et d'adaptation aux changements climatiques. Cette reconnaissance s'est concrétisée en 2017 avec leur désignation officielle de « gouvernements de proximité ». Cette évolution reflète une tendance mondiale, observée aussi bien au Canada, qu'aux États-Unis et en Europe, où les élus municipaux voient leur rôle se professionnaliser, s'éloignant du modèle traditionnel du « *gifted amateur* ». La professionnalisation des élus municipaux pose, au moins de façon implicite, des questions sur leur rapport à l'apprentissage. Toutefois, cette transformation varie selon les contextes. Dans les municipalités de moins de 5000 habitants, qui représentent 83% des municipalités québécoises, les élus exercent souvent leur mandat avec des ressources restreintes, ce qui influence leur façon de travailler. Or, peu d'études ont exploré ces petites municipalités. Le présent article vise à combler cette lacune en analysant comment ces élus apprennent et quelles sont leurs principales sources d'information. Il s'agit de mieux comprendre si le modèle du *gifted amateur* y reste dominant ou s'il se transforme sous l'effet des nouvelles responsabilités et exigences du rôle municipal.

### Abstract

Since the 2000s, the role of Quebec's municipalities has evolved significantly. The provincial government has granted them increased responsibilities, particularly in areas such as territorial development, poverty reduction, and climate change adaptation. This recognition was formalized in 2017 with their official designation as "governments of proximity." This shift reflects a global trend observed in Canada, the United States, and Europe, where municipal elected officials are increasingly professionalizing their roles, moving away from the traditional model of the "gifted amateur." The professionalization of municipal officials implicitly raises questions about their relationship to learning. However, this transformation varies depending on the context. In municipalities with fewer than 5,000 residents—which make up 83% of Quebec's municipalities—elected officials often carry out their duties with limited resources, which affects how they work. Yet, few studies have focused on these smaller municipalities. This article seeks to fill that gap by analyzing how these officials learn and what their main sources of information are. The goal

***Canadian Journal of Urban Research***, Special Edition/Édition spéciale 2025, pages 35–46.

Copyright © 2025 by the Institute of Urban Studies.

All rights of reproduction in any form reserved.

ISSN: 2371-0292

is to better understand whether the gifted amateur model still prevails in these settings or is evolving under the pressure of new responsibilities and expectations.

## L'évolution de la politique municipale québécoise

La politique municipale québécoise a connu une évolution importante depuis le début des années 2000 et cette tendance est encore plus marquée depuis une dizaine d'années, alors que les pouvoirs et les responsabilités des municipalités ont été augmentés par le gouvernement provincial (Chiasson et al. 2014; Gauthier et al. 2020). Ces modifications sont en partie le fruit de revendications du milieu municipal lui-même. Par la voix de ses deux regroupements, l'Union des municipalités du Québec (UMQ 2012) et la Fédération québécoise des municipalités (FQM 2017), le monde municipal québécois demandait une plus grande reconnaissance de son engagement dans le développement territorial. Le gouvernement provincial a ainsi promu les municipalités au rang d'acteurs-clés dans la prise en charge collective de problèmes sociaux complexes tels que l'intégration sociale, la lutte à la pauvreté, l'aménagement durable du territoire et son adaptation aux changements climatiques. Cette désignation est d'une part venue par la reconnaissance des municipalités comme des « gouvernements de proximité », officialisée par la législature en 2017 (Gouvernement du Québec 2017; Mévellec et al. 2017). Elle fut d'autre part remise de l'avant en 2022 par l'exigence des municipalités régionales de comté (MRC) de réviser leur schéma d'aménagement dans le cadre de la toute première Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire (Gouvernement du Québec 2022).

Cette évolution du rôle des municipalités n'est pas propre au Québec. Elle fut en effet étudiée au Canada (Bradford 2005; Lucas et Sayers 2018; Mévellec et Tremblay 2016; Sancton et Young 2009; Taylor et Dobson 2020), aux États-Unis (Nelson et Svara 2010; Stewart 2023; Warner 2023) et en Europe (Augustin 2020; Pinson 2014; Steyvers et Verhelst 2012; Thompson 2021), surtout à partir de villes de grande taille et parfois de taille moyenne. Dans le contexte européen, les travaux de Pinson (2014) ont mis en lumière la tendance à une nouvelle gestion « par projets » des maires de grandes villes européennes depuis les années 1990. Dans cette même mouvance, la classification des modalités de distribution du pouvoir dans les municipalités américaines de plus de 10 000 habitants, effectuée par Nelson et Svara (2010), a permis de relever à la fois la diversité de ces modalités et la tendance actuelle vers une collaboration accrue entre le conseil municipal et la direction générale. Plus récemment, Mévellec et Tremblay (2016) se sont penchées sur les élus des villes de taille moyenne et grande au Québec et à l'instar de Steyvers et Verhelst (2012), elles ont conceptualisé cette évolution en une tendance à la professionnalisation de leur rôle, en opposition avec la figure traditionnelle de l'élu comme un « *gifted amateur* ».

Dans ces études, on souligne que les responsabilités accrues des municipalités au-delà du rôle traditionnel de « service à la propriété » (Andrew 1999) induisent un rôle nouveau des élus municipaux eux-mêmes, menés à aborder diverses questions complexes de développement comme l'itinérance, la pauvreté, l'adaptation aux changements climatiques, etc. (Mévellec et al. 2024; Lefebvre et Chiasson 2024). Les travaux de Mévellec et Tremblay (2016) ont montré que l'évolution des municipalités favorise une certaine évolution du métier d'élu local, mais que cette évolution est à géométrie variable selon les élus. Si certains privilégièrent une trajectoire de professionnalisation qui se traduit par un intérêt marqué à participer aux débats sur les enjeux politiques de l'ensemble de la municipalité, d'autres ont tendance à privilégier une conception plus traditionnelle où l'élu agit plutôt comme courroie de transmission des demandes des électeurs auprès de l'administration municipale.

Ces constats sur les façons différentes d'exercer le métier d'élu municipal et d'entretenir des relations posent, au moins de façon implicite, des questions sur le rapport de ces élus à l'apprentissage. Le *gifted amateur*, modèle qui a longtemps prévalu chez les élus municipaux canadiens et qui continue de caractériser les pratiques de certains des édiles étudiés par Mévellec et Tremblay (2016), renvoie à un faible besoin d'apprentissage. Que ce soit parce qu'ils savent déjà ce qui est bon pour la communauté qu'ils représentent ou parce qu'ils font confiance aux connaissances des experts de l'administration municipale, ces élus *gifted amateurs* ressentent assez peu le besoin d'apprentissage pour appuyer leur participation à la prise de décision. À l'inverse, la tendance de la « professionnalisation des élus » implique un recours à l'apprentissage plus systématique, rendu nécessaire pour se positionner sur des enjeux municipaux plus complexes et plus politisés. Quelle place les élus des petites municipalités québécoises font-ils à l'apprentissage dans leurs pratiques ? De quelle façon et auprès de qui apprennent-ils ?

La question de l'apprentissage des élus, si elle est posée plus ou moins explicitement dans les études sur les grandes et moyennes villes (Mévellec et Tremblay 2013; 2016), est largement absente dans les recherches sur les plus

petites municipalités. Les petites municipalités, celles de moins de 5000 habitants, sont grandement majoritaires au Québec (Gouvernement du Québec 2024). C'est en effet 83% des 1107 municipalités québécoises qui se trouvent en deçà de ce seuil, ce qui fait en sorte qu'une importante majorité des élus municipaux s'inscrivent dans une dynamique de petites municipalités (Lefebvre et al. 2023; Breux et Parent 2023). Malgré cela, le nombre de recherches qui s'intéressent à cette catégorie de municipalités au Québec et au Canada reste assez restreint (Lefebvre 2024). Les quelques travaux qui portent sur les petites municipalités ont mis en évidence comment la petite taille exerçait une influence sur divers aspects municipaux et sur le travail des élus, que ce soit en ce qui a trait aux capacités restreintes de l'administration publique municipale (Breux et Parent 2023) ou encore, aux incidences importantes de la taille sur la rémunération des élus (Mévellec et al. 2022). Des recherches un peu plus datées (Hamel 2000) avaient montré les stratégies de bricolage des élus des petites municipalités pour réussir à offrir des services aux citoyens dans un contexte de manque de ressources. Ces constats rejoignent d'ailleurs les travaux plus récents de Bouchard-Bastien (2024) sur les dynamiques de très petites municipalités pour assurer une desserte d'eau potable à leurs citoyens. Ces recherches, si elles permettent de mettre en évidence le manque de ressources découlant de la taille restreinte des municipalités, n'abordent pas de front la place accordée à l'apprentissage et les façons d'apprendre qui sont privilégiées par les élus dans ces municipalités. L'objectif de cet article est justement d'éclairer ce rapport à l'apprentissage dans les municipalités québécoises de moins de 5000 habitants. Nous allons ainsi prolonger une réflexion que nous avons amorcée ailleurs sur la participation des élus à la gouvernance territoriale des communautés dépendantes des forêts (Chiasson et al 2023a). Après avoir présenté un sommaire des connaissances liées à l'apprentissage ayant encadré notre recherche, nous définirons la démarche méthodologique nous ayant permis de récolter des données sur l'apprentissage des élus de petites municipalités québécoises. Nous exposerons ensuite les résultats de l'analyse de ces données en deux facettes, soit la façon d'apprendre des élus rencontrés et leurs principales sources d'information. Ces résultats nous permettront de discuter de l'apprentissage du *gifted amateur*, un modèle potentiellement revisité.

## L'apprentissage en contexte scolaire, professionnel et politique

Si elle est moins explicite dans les travaux de recherche sur la politique locale, l'utilisation des savoirs est un objet d'étude important dans le domaine du transfert et la mobilisation de connaissances (Arduin et Ziam 2024; Dagenais et Robert 2018; Dawson et al. 2024; Dickson et al. 2024). C'est cependant l'utilisation des savoirs de nature scientifique, et faite principalement par les gestionnaires et les praticiens de différents domaines spécifiques (l'éducation, la santé, les services sociaux, etc.), qui est étudiée le plus fréquemment et systématiquement. Les études portant sur l'utilisation de savoirs d'autres natures ou portant sur l'utilisation des connaissances par les élus sont, pour leur part, plutôt rares, comme l'ont constaté Amara et al. (2004) et Ashcraft et al. (2020).

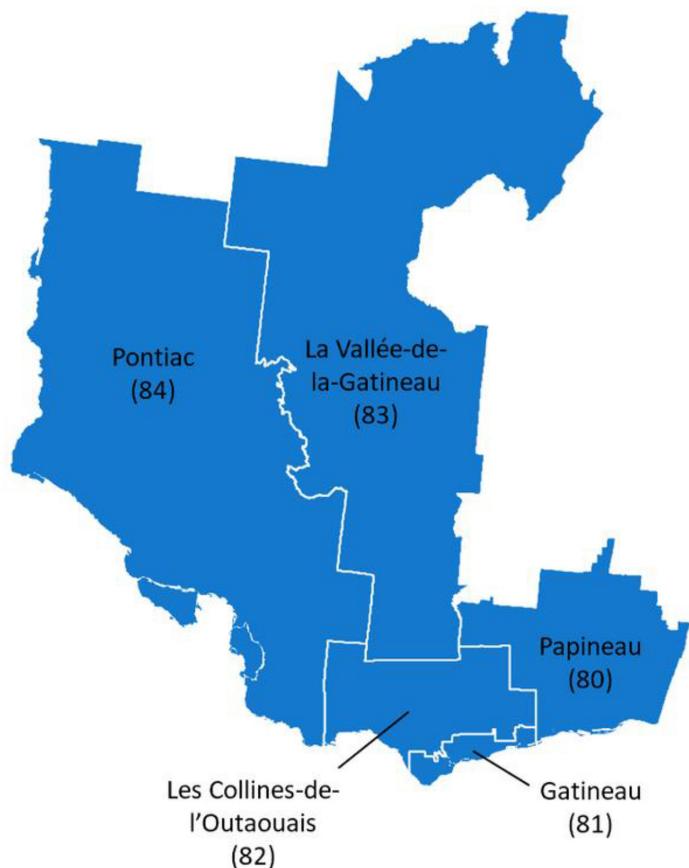
Toutefois, l'apprentissage en contexte scolaire et professionnel a été étudié depuis plus de deux cents ans. Le socioconstructivisme, théorie développée dans les années 1970, a fortement influencé les domaines de la pédagogie et de l'andragogie (Gaudreau 2019; Jonnaert 2010; Legendre 2008; Nifaoui 2020). Il insiste sur l'importance, pour mobiliser des connaissances, de l'environnement et du contexte d'apprentissage tout comme sur l'importance des interactions entre le sujet apprenant et les connaissances (Jonnaert 2010). D'un côté, cette théorie indique qu'acquérir des connaissances n'est jamais un acte purement individuel, alors que les pairs et tout l'environnement culturel et social interviennent dans le processus. D'un autre côté, elle souligne que les connaissances elles-mêmes sont de nature sociale et tendent ainsi à différer selon les territoires et les époques.

Les travaux de Charlot (1997) et de Lamine (2002) soulignent par ailleurs que selon une approche sociologique ou anthropologique, l'apprentissage est également culturel et fortement influencé par le rapport à l'institution produisant, validant ou valorisant les connaissances en question, rapport induit par la famille ou le groupe d'appartenance. L'apprentissage comporte donc un aspect identitaire. Ces auteurs notent en outre que le rapport aux connaissances est évolutif et s'autorenforce : un rapport positif envers un savoir forge un sentiment identitaire envers le groupe le produisant ou le valorisant, sentiment qui à son tour augmente ce rapport positif. Un rapport positif à un savoir alimente aussi le désir d'acquérir ce savoir, acquisition qui à son tour peut nourrir le rapport positif. Finalement, on note que les catégories de savoirs et les modes d'apprentissage sont empreints d'une hiérarchisation au profit des classes dominantes (Claveau et Prud'homme 2018; McAll 2017). Or, la perspective épistémologique post-positiviste appelle, en même temps, à la reconnaissance de la diversité des savoirs et des modes d'apprentissage, tout comme à la valorisation de leur complémentarité (Schurmans et al 2014). À l'instar de cette compréhension plurielle et sociale de l'apprentissage, nous considérons que le contexte particulier des petites municipalités façonne, au moins en partie,

les trajectoires d'apprentissage des élus locaux, mais aussi l'importance accordée par ces élus à l'apprentissage dans leur pratique.

## La démarche méthodologique

Pour faire le portrait des élus apprenants dans les petites municipalités québécoises, nous avons choisi une démarche inductive et un design de recherche qualitatif s'inscrivant dans un paradigme constructiviste (Avenier 2011). Puisque notre objet de recherche est émergent dans la littérature, nous avons préconisé une étude d'un cas, soit celui des petites municipalités de la région de l'Outaouais. Cette région revêt une dualité entre le milieu urbain central économiquement dynamique et les milieux ruraux périphériques plus défavorisés (Observatoire du développement de l'Outaouais 2020). En effet, l'Outaouais compte quatre MRC et une ville-centre : Gatineau (voir Figure 1). Depuis les années 1970, cette dernière est fortement avantageée par la présence de la fonction publique canadienne et une économie de services plutôt dynamique. La MRC des Collines-de-l'Outaouais jouit quant à elle de sa localisation périurbaine qui en fait, à bien des égards, une banlieue résidentielle de Gatineau-Ottawa et la place dans une situation socioéconomique enviable (Gauthier et al. 2021). Elle ne compte par ailleurs aucune municipalité de moins de 5000 habitants et toutes les municipalités de ce territoire périurbain, à l'instar de Gatineau, sont marquées par de la croissance démographique soutenue. À l'inverse, l'ensemble des 59 municipalités des MRC de Pontiac, de Papineau et de la Vallée-de-la-Gatineau comptent moins de 5000 habitants. Situées en milieu rural, elles connaissent, pour la plupart (Gauthier et al. 2021), des années plus difficiles depuis quatre décennies, en raison de la perte de dynamisme de l'industrie forestière (Gilbert. 2013) et du cycle de dévitalisation commun à de nombreuses régions rurales québécoises (Amani, 2024; Chiasson et al. 2023b). Bref, dans le cas de la région de l'Outaouais, la petite taille des



**Figure 1**

L'Outaouais et ses MRC

Source : Occupation du territoire | Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie

municipalités est souvent associée à des dynamiques de développement économique et démographique beaucoup moins enviables que celles observables dans les territoires proches du cœur urbain de la région et qui correspondent assez bien à la réalité de bien des territoires municipaux de la périphérie québécoise (Proulx 2019).

Afin de bien saisir les modes d'apprentissages des élus des petites municipalités de l'Outaouais, nous avons fait une analyse centrée sur leur parole (Gaudet et Robert 2018). Plus précisément, notre collecte de données a reposé sur vingt-quatre entretiens individuels semi-dirigés avec ces élus. Parmi les 413 élus des petites municipalités de la région, nous avons procédé à un échantillonnage de type raisonné, pour obtenir des données de personnes aux profils démographiques (âge, genre) et politiques (poste électif occupé, expérience politique de l'élu et territoire du mandat) variés. Le recrutement des participants s'est effectué par leur courriel, généralement fourni sur le site Internet des municipalités. Nous les avons utilisés pour aborder des membres de conseils municipaux sélectionnés au hasard, en respectant nos critères de diversité sociodémographique. En plus de provenir de municipalités situées dans chacune des MRC rurales de l'Outaouais (5 personnes élues de municipalités de la MRC Pontiac, 9 de municipalités de la MRC Vallée-de-la-Gatineau et 10 de municipalités de la MRC Papineau), les participants avaient le profil indiqué au Tableau 1.

**Tableau 1**  
Profil des personnes élues interviewées

Genre	Masculin	Féminin
	13	11
Âge	Moins de 50 ans	50 ans et plus
	9	15
Expérience	1 <sup>er</sup> mandat	Plus d'un mandat
	7	17
Poste	Maire ou mairesse	Conseiller ou conseillère
	6	18

Les entrevues ont été réalisées, enregistrées et retranscrites au printemps 2022, c'est-à-dire quelques mois après l'élection municipale de novembre 2021. Une analyse des données de type compréhensive (Kaufmann 1996) fut menée en procédant à trois rondes de lecture et de codage successives et complémentaires, en portant une attention particulière aux phrases récurrentes (Lindón 2005). Ces données ont permis d'explorer de façon satisfaisante la question de l'apprentissage des élus tel que vécu dans les petites municipalités, tout en dégageant à la fois des constantes et des variantes dans le rapport à l'apprentissage des 24 élus interrogés. Les résultats issus de cette collecte ne sont cependant pas statistiquement représentatifs et leur généralisation relève seulement de la confirmation de tendances étudiées (Bourgeois 2021).

## La présentation des résultats

Le cadre théorique mobilisé dans cette recherche nous amène à considérer la diversité des pratiques d'apprentissage qui se dégagent de la parole des élus de l'Outaouais interrogés. De façon plus précise, nous allons aborder deux facettes de cet apprentissage, soit la façon d'apprendre (ou le mode d'apprentissage) des élus rencontrés et leurs principales sources d'informations. Les entrevues réalisées ont en effet permis de dégager deux tendances dans la façon d'apprendre de la majorité de ces élus: le fait de privilégier des apprentissages par contacts directs et la confiance envers les fonctionnaires municipaux. Le consensus apparent autour de ces tendances suggère, conformément à la perspective socioconstructiviste sur l'apprentissage, que ces façons de faire sont imprégnées par les institutions municipales dans lesquelles les élus pratiquent leurs apprentissages. Nous passons en revue ces deux tendances dans les paragraphes suivants.

### Apprendre par contacts directs

Nos résultats mettent en lumière la primauté du contact humain pour l'acquisition de savoirs par les élus. La connaissance de personnes de référence et de confiance dans divers domaines ou en lien avec divers types de savoirs influence

donc les apprentissages des élus municipaux. Par exemple, leur accès aux savoirs scientifiques s'avère plus limité compte tenu du fait que la majorité des élus interrogés ont affirmé ne pas avoir de contact avec des scientifiques ou des universitaires, comme en témoignent ces extraits d'entrevue : « Bien moi, personnellement, non, je n'ai pas accès à la science parce que je ne connais personne de la science » (R3); « Des liens avec le milieu scientifique, j'en n'ai pas » (R24). Un autre répondant va dans le même sens, tout en suggérant que les contacts avec les personnes doivent se faire localement, dans une perspective de proximité géographique (Torre, 2009) : « Non, la science, non. L'université est loin... Non. Personne ne vient ici » (R22).

La préférence de l'apprentissage par contacts directs paraît conditionnée par des éléments socioculturels, notamment l'habitude des élus des petites municipalités à avoir des contacts sociaux fréquents avec un réseau bien établi. « Mais j'ai les infos dont j'ai besoin par mes contacts professionnels. Je connais des gens qui connaissent les affaires » (R20), note par exemple cet élu, à l'instar de ceux-ci :

En premier de tout, [je consulte] les vieux. Ils sont mon bottin... Ah! Ils savent tout! Les vieux du village. Je vais toujours commencer un projet en allant voir les anciens conseillers, les anciens maires, ceux qui ont l'expérience. (R6)

Tu sais, moi, j'ai déjà beaucoup de contacts [...]. Je connais des gens qui ont des terrains, des propriétaires, des choses comme ça. Je peux les consulter, c'est eux que je vais voir en premier si j'ai besoin. (R3)

Ces citations confirment assez bien que les personnes qui sont les sources d'information et d'apprentissage s'inscrivent dans une logique de proximité géographique. Ce sont des gens que les élus rencontrent localement ou encore, qui sont proches d'eux.

Le faible intérêt envers la lecture et les compétences limitées en littératie et littératie numérique, fréquents parmi les élus interviewés, sont également des facteurs socioculturels qui semblent orienter le mode d'apprentissage vers les contacts directs. Ces extraits en témoignent : « Je n'aime pas trop lire non plus. J'apprends bien plus si je rencontre le monde » (R15), souligne cet élu, tout comme celui-ci : « Je ne suis pas une personne qui lit beaucoup. Je n'aime pas lire » (R20) ou encore :

Je ne vais pas sur Internet. Je ne suis pas trop bon là-dedans. Moi, je m'informe à quelqu'un qui s'y connaît, par exemple, il va me dire d'aller à telle place, je vais y aller. Mais ce n'est pas moi qui vais fouiller sur Internet. (R23)

Dans le même ordre d'idées, la vaste majorité des élus interviewés connaissent des organismes voués à les soutenir dans leur mandat, comme la Fédération québécoise des municipalités (FQM) qui regroupe la majorité des petites municipalités. Or, dans le contexte d'un mandat exercé à temps partiel, la norme parmi les élus interrogés, ils dénoncent le surplus d'informations envoyées à leur attention par ces organismes. Cette surabondance d'information, qu'elle soit envoyée par courriel ou dans des documents imprimés, nuirait à leur désir de s'y référer. « Il y a trop d'informations, trop de courriels et pas assez de temps », indique cet élu (R3), tout comme celle-ci qui mentionne : « On est tellement inondés de courriels, de plein de choses, que je ne les lis pas pour l'instant » (R10).

Si le contact direct est le mode d'acquisition d'apprentissage préféré des élus des petites municipalités, cela peut même inclure des formations données en personne. Nos résultats soulignent en effet la très grande appréciation des élus à propos de la formation obligatoire en éthique et déontologie, jugée comme une excellente façon d'acquérir des connaissances utiles à leur mandat. Comme cette élue, plusieurs ont par ailleurs exprimé le désir de voir augmenter le nombre de formations obligatoires leur étant destinées, et données par une personne formatrice :

S'il y avait de la formation plus régulière, au lieu d'avoir une formation obligatoire tous les quatre ans, un petit quelque chose une fois par année pour rappeler aux gens les obligations... Car quatre ans, c'est long. Éthique, déontologie, et les concepts généraux en droit municipal, à comprendre : signer les contrats, les appels d'offres, etc. Je pense qu'en tant qu'élue, j'aimerais beaucoup me faire rappeler les concepts généraux. Pas nécessairement savoir les détails, car ça, on sait qu'on a une équipe derrière, le directeur général et tout ça... Mais juste qu'on se rappelle comment ça marche, le monde municipal. Que quelqu'un vienne nous former. (R16)

Même si ces formations obligatoires impliquent des personnes qui sortent de la proximité géographique des élus et de leurs rencontres quotidiennes, ces derniers semblent maintenir une préférence nette pour des formations en personne plutôt que des documents de formation.

### Apprendre des employés municipaux

Les élus interrogés préfèrent donc apprendre par des contacts avec des personnes de leur entourage. Or c'est auprès des fonctionnaires municipaux que ces élus se tournent le plus souvent. Nos résultats indiquent que, dans bien des cas, les interactions avec les fonctionnaires municipaux sont marquées par une grande relation de confiance envers ces professionnels de l'appareil municipal pour les aider à prendre leurs décisions. La confiance est particulièrement élevée envers la direction générale de la municipalité, qui devient souvent la principale source de connaissances et d'apprentissages. Les élus s'y réfèrent en premier, indiquant que « c'est sûr que le directeur général a le gros bout du bâton » (R12) ou admettant que « la DG, c'est elle que je crois la plus! » (R11). À titre d'exemple, cet élu témoigne ainsi de la confiance et du pouvoir qu'il accorde au directeur général de sa municipalité :

Je pense que les employés, ce sont les personnes au sein de notre organisation municipale qui doivent être consultées en premier. Le DG a beaucoup d'expérience, on relève beaucoup de lui, c'est lui qui va nous conseiller dans certaines décisions à prendre. Oui, au-delà, le maire, les conseillers sont là pour appuyer, mais le DG va nous dire si oui ou non, ça a de l'allure. (R22)

Dans bien des cas, ce rapport de confiance semble prendre la forme d'une certaine déférence des élus envers les fonctionnaires municipaux et leur expertise. Les propos suivants vont clairement dans ce sens :

Moi je suis chanceux... Certains maires ont des DG moins expérimentés. Moi, Dieu merci, la DG ici est très expérimentée et elle connaît tout. Les employés de la municipalité sont très importants pour moi, je me fie beaucoup sur eux. (R6)

La DG est connaissante dans les lois et les règlements. Certains employés sont là depuis quelques années et ont une mémoire d'éléphant pour ce qui se passe dans les dossiers. Mais vraiment la DG, c'est elle l'experte. Elle sait tout. (R20)

Par ailleurs, nos résultats indiquent que les élus municipaux valorisent davantage les connaissances applicables à la résolution de problèmes précis rencontrés dans leur mandat, comme le traitement des eaux ou le choix d'un module de jeux. Les savoirs des fonctionnaires de la municipalité et de la MRC, qui connaissent les projets en cours, paraissent alors particulièrement utiles, comme en témoigne cet extrait :

J'utilise la science par notre inspectrice municipale. Elle a un bac en urbanisme. [...] Peu importe le dossier, on va chercher l'expertise à la MRC aussi. Ils ont de très bonnes personnes formées, des ingénieurs... On va chercher l'aide là dans nos projets. (R9)

Ainsi, l'expérience acquise par le vécu des citoyens qui habitent la municipalité n'est souvent pas considérée comme une source d'apprentissage importante et fiable pour ces élus. En fait, à la lumière des entrevues, il serait plus juste de dire que le rapport des élus avec les citoyens semble paradoxal, comme en témoignent les propos suivants :

Ce que les citoyens pensent est super important. Il y a toujours des extrémistes dans tous les groupes, il faut être logique aussi, mais les citoyens, c'est les premiers payeurs de taxes. Il n'y a pas un service municipal s'il n'y a pas les citoyens. Faut les écouter. Mais c'est rare qu'on les consulte. Non, on ne les consulte pas vraiment. (R13)

Les consultations auxquelles se réfèrent ce répondant, ce sont les consultations formelles comme celles qui sont exigées par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (Bherer, 2011). Cet élu, à l'instar de bien d'autres, est peu intéressé par ces exercices obligatoires de consultation, où l'ensemble des citoyens sont invités à s'exprimer sur des projets ou des initiatives précises. Dans un même ordre d'idées, plusieurs élus ont affirmé ne pas voir l'utilité de participer à des comités partenariaux ou des tables multisectorielles, qui sont pourtant bien présentes dans les MRC en question, affirmant qu'ils n'ont « pas d'intérêt à participer à ces choses-là » (R8).

Si les mécanismes formels comme les consultations obligatoires et les tables de concertation ne semblent pas être une source d'apprentissage pour plusieurs élus, plusieurs d'entre eux ont des contacts avec des habitants qui passent par des canaux plus informels. Le répondant suivant résume assez bien ce que l'on a entendu de plusieurs autres élus : « C'est facile pour moi, car je suis de la place : je connais tout le monde. Je sais qui aller voir » (R20). Une autre élue abonde dans le même sens lorsqu'elle soutient : « Oui, les connaissances des citoyens sont utiles pour moi, mais pour être honnête, pour l'instant, ce sont surtout celles de mes voisins! » (R16).

### Discussion : l'apprentissage du *gifted amateur*

La présentation de nos résultats jusqu'à date a permis de montrer la nette préférence des élus des petites municipalités pour des modes d'apprentissage s'appuyant sur des personnes situées à proximité, et tout particulièrement leur rapport de confiance envers les professionnels de l'administration publique locale.

Cette position d'élus locaux qui s'appuient largement sur l'expertise des fonctionnaires n'est pas unique aux petites municipalités. Des recherches sur l'histoire des grandes villes canadiennes ont montré l'émergence de mouvements de réformes urbaines, alors que les élus locaux étaient associés à d'importants problèmes de clientélisme et de corruption (Germain 1983). Comme les recherches de Michèle Dagenais (1992) l'ont signalé, ces mouvements de réforme ont favorisé la mise en place d'une bureaucratie professionnelle à l'abri des influences néfastes du politique. Ces réformes ont contribué à un certain repli du politique au profit des experts de la bureaucratie municipale, considérés comme détenteurs d'un savoir rationnel et dépolitisé. Cette conception, qui accorde le rôle central dans la prise de décision aux experts de l'administration municipale, se traduit en contrepartie par une définition de l'élu adoptant un rôle plus en retrait, soit souvent, celui d'intercéder pour ses commettants auprès de l'administration (Mévellec et Tremblay, 2016). Ce rôle de l'élu que d'aucuns résument par l'étiquette *gifted amateur* (Steyvers et Verhelst 2012) implique également une faible volonté de politiser la prise de décision (Bherer et Breux 2012; Lefebvre 2024). En termes d'apprentissage, les élus s'appuieraient donc sur le savoir des experts de la fonction publique municipale et seraient peu portés à chercher d'autres sources de connaissances et d'apprentissage pour la prise de décision.

Ce souci de ne pas politiser les débats et de se fier au savoir technique des experts de la bureaucratie domine la façon d'apprendre des élus que nous avons interrogés. Les propos du répondant suivant tendent à confirmer que ce sont les fonctionnaires municipaux qui sont la source d'information première et la plus fiable sur laquelle il s'appuie largement dans son travail d'élu.

C'est sûr que c'est utile pour moi, les connaissances [des fonctionnaires municipaux]. Moi, je les appelle « les petites bibliothèques ambulantes ! Ce sont eux qui montent les projets, ce sont eux qui sont là. Et ce sont eux qui dealent avec les gens de première ligne. Ce sont les premiers à faire les appels pour savoir ce qui se fait, ce qui ne se fait pas. Alors pour avoir l'heure juste, moi, c'est à eux que je vais me référer. (R7)

À l'instar de cet élu, de nombreux répondants ont tendance à valoriser davantage les connaissances techniques et administratives relatives à des dossiers circonscrits et à moins solliciter d'autres points de vue qui permettrait potentiellement de politiser le point de vue des fonctionnaires municipaux. Ces préférences relatives à l'apprentissage s'inscrivent assez bien dans le modèle de l'élu *gifted amateur*, qui puise ces sources d'informations sur des réseaux de proximité bien établis et ne cherche pas vraiment à élargir ou formaliser ces sources d'information. En outre, cette façon de concevoir le rôle de l'élu correspond à peu près parfaitement au modèle du « notable » documenté par Gilles Pinson (2009) dans les villes européennes. Les apprentissages des élus notables, tirés de ces canaux informels, ne visent pas tant à faire valoir une expertise des citoyens face à celle de l'administration publique locale que de relayer certaines demandes à cette administration.

Par contre, si le modèle du *gifted amateur* et le recours à des réseaux informels d'apprentissage est prédominant, il y a tout de même certains élus qui le contestent ou, du moins, le nuancent en tentant de faire appel à d'autres sources d'apprentissage. Ainsi, contrairement à plusieurs de ces collègues qui démontrent peu d'intérêt pour participer aux divers mécanismes de concertation présents sur le territoire, un élu y voit une source d'apprentissage importante, en particulier sur la façon de fonctionner concernant les processus collectifs de prise de décision.

C'est utile de participer à une table de concertation, surtout au niveau de la mécanique du processus de décision. Je peux comparer avec comment on agit à la municipalité et voir qu'on est correct. Même si les sujets traités sont

différents. Le « comment on fait » est important et en sortant voir ce qui se fait ailleurs, ça aide à juger, à améliorer nos processus. (R4)

Une autre élue, plus récemment arrivée en politique, s'oppose au mode de fonctionnement de ses collègues qui s'appuient, selon elle de façon indue, sur des réseaux bien établis.

Il y a des gens qui sont là depuis toujours aussi, des conseillers. Ils ont une pratique ancestrale! Eux, ils reçoivent des commentaires, mais ils ont aussi de très gros engagements auprès de certains citoyens. [...] Dans les réunions, moi, j'apporte des idées; eux, ils apportent des demandes officielles, parce qu'ils se sont engagés à... Pour leur réélection. [...] Quand on est conseiller depuis le lendemain de notre naissance, les frictions entre les municipalités, ou avec des citoyens, avec certaines familles, ça reste plus ancré. Moi, j'en ai moins : j'arrive. Je suis plus vierge. Mais je pourrais te donner des exemples où des conseillers prennent des décisions sur la base de qui ils connaissent, des noms de famille, des gens qu'ils veulent favoriser plus que d'autres. (R24)

L'opposition soulignée entre « apporter des idées » et « des demandes officielles » permet à cette élue de remettre en question le mode usuel centré sur des apprentissages qui se limitent à des réseaux informels ciblés et lui préférer le mode plus politique qui consiste à « apporter des idées ».

Ces deux citations expriment des positions critiques certes minoritaires face au mode mieux établi où l'apprentissage des élus passe par des réseaux informels. En d'autres termes, ces points de vue prennent leurs distances par rapport au modèle du *gifted amateur* et aux formes d'apprentissage qu'il charrie. Plutôt que de faire confiance aux seuls savoirs des experts de l'administration publique et de relayer des doléances de réseaux informels de proximité, ces élus, de façon complémentaire, cherchent des sources alternatives d'apprentissage. Dans le cas de la seconde répondante, une volonté claire de politiser la prise de décision s'exprime par l'intérêt d'« apporter des idées ». Si ces dernières critiques sont loin de faire consensus, elles représentent des notes discordantes sur l'apprentissage qui témoignent d'un débat encore assez peu audible, mais bien présent, sur les modes d'apprentissage à privilégier par les élus des petites municipalités.

## Conclusion

Nous avons soulevé la question du rapport des élus municipaux québécois à l'apprentissage, dans le contexte où leur rôle est appelé à se professionnaliser. Alors que traditionnellement, il était axé sur le service aux propriétés et était endossé majoritairement par des élus empruntant le modèle du *gifted amateur*, il tend à embrasser des enjeux plus politiques. Les modalités d'apprentissage et les sources d'information des élus sont d'intérêt pour juger la façon dont se traduit cette évolution du milieu municipal dans l'évolution même des élus. Le contexte d'apprentissage exerçant une influence sur ce dernier, nous avons orienté notre regard sur les pratiques en cours dans de petites municipalités, qui sont de loin les plus nombreuses au Québec et celles où l'exercice de la politique municipale est la moins étudiée. À l'aide d'entrevues menées dans la région de l'Outaouais, nous avons relevé le principal mode d'apprentissage des élus rencontrés, soit le contact direct, et leur principale source d'information, soit les fonctionnaires municipaux. Ces résultats nous ont permis d'éclairer l'évolution du *gifted amateur*, à savoir, de constater que ce modèle, caractérisé par un faible recours à l'apprentissage dans l'exercice de la politique, continue de dominer la scène municipale. Si des brèches dans ce modèle ont pu être perçues dans le discours de certains élus, notre étude indique que les habitudes d'apprentissage caractérisant le *gifted amateur* sont encore bien présentes. Ainsi, les élus municipaux s'abreuvent surtout en connaissances issues de leur réseau de proximité et s'appuie fortement sur les savoirs experts des employés de leur municipalité et de leur MRC, préférant souvent se tenir loin des échanges d'idées politiques. Ces constats nuancent le portrait de la professionnalisation municipale, en ramenant notamment à l'avant-plan l'influence du contexte social et administratif sur la vision du rôle de l'élu et les modalités d'exercice de son mandat politique, tout comme celle de son apprentissage. Les possibilités de professionnalisation, l'intérêt envers celle-ci et la façon dont elle s'actualise dans le contexte des élus apprenants gagnent ainsi à être étudiées de manière systémique, en relevant les conditions d'exercice de la politique propres aux petites municipalités.

## Références

- Andrew, C. 1999. « Les métropoles canadiennes », dans Andrew, C. (dir.), *Dislocation et permanence*. Ottawa : Les Presses de l'Université d'Ottawa, 61–79.
- Arduin, P., et S. Ziam. 2024. If digital tools are the solution to knowledge transfer, what is the problem? Dans *Decision support systems XIV. Human-centric group decision, negotiation and decision support systems for societal transitions*, Duarte, S. P., Lobo, A., Delibašić, B. et Kamissoko, D. (Dir.). Springer Nature Switzerland, 126–138.
- Amani, G. 2024. *Déterminants contribuant à l'attraction, la rétention ou au départ des immigrants dans le secteur agricole des MRC de l'Outaouais*. Mémoire. Université du Québec en Outaouais. <https://di.uqo.ca/id/eprint/1675/>.
- Amara, N., M. Ouimet, et R. Landry. 2004. New evidence on instrumental, conceptual, and symbolic utilization of university research in government agencies. *Science Communication* 26(1): 75–106. <https://doi.org/10.1177/1075547004267491>.
- Amoudru, N. 2000. *Apprentissage et identité sociale*. Éditions sociales françaises.
- Ashcraft, L. E., D. A. Quinn, et R. C. Brownson. 2020. Strategies for effective dissemination of research to United States policymakers: A systematic review. *Implementation Science* 15(89). <https://doi.org/10.1186/s13012-020-01046-3>.
- Augustin, O. G. 2020. New municipalism as space for solidarity. *Soundings* 74(14): 54–67. <https://doi.org/10.3898/SOUN.74.04.2020>.
- Avenier, M.-J. 2011. « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? » *Management et Avenir* 43 (3) : 372–391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>.
- Bacqué, M.-H., et M. Gauthier. 2011. « Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis 'A ladder of citizen participation' de S. R. Arnstein. » *Participations* 1 (1) : 36–66. <https://doi.org/10.3917/parti.001.0036>.
- Balleux, A. 2000. Évolution de la notion d'apprentissage expérientiel en éducation des adultes: vingt-cinq ans de recherche. *Revue des sciences de l'éducation* 26 (2) : 263–286. <https://doi.org/10.7202/000123ar>.
- Bherer, L., et S. Breux. 2012. « Lapolitisme municipal. » *Bulletin d'histoire politique* 21 (1) : 170–184. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1011705ar>.
- Bherer, L. 2011. « Les trois modèles municipaux de participation publique au Québec », *Télescope* 17(1) : 157–171.
- Bouchard-Bastien, E. 2024. Concertation et espoirs sociaux : le cas de l'approvisionnement en eau potable en milieux ruraux. *Revue Organisations & Territoires* 33 (1) : 41–58. <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1713>.
- Bourgeois, I. 2021. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (7e édition). Presses de l'Université du Québec.
- Bradford, N. (2005). Place-based public policy: Towards a new urban and community agenda for Canada. Canadian Policy Research Networks.
- Breux, S., et J. Couture. 2022. Circulation de l'information et définition de la démocratie dans certaines municipalités québécoises : points de vue des élus municipaux et de quelques acteurs clés. *Politique et Sociétés* 41 (2) : 19–42. <https://doi.org/10.7202/1086923ar>.
- Breux, S., et R. Parent. 2023. Plus difficile d'être élu dans une petite municipalité? « Perceptions de la fonction élective par certains élus municipaux québécois. » *Géographies canadiennes*. <https://doi.org/10.1111/cag.12858>.
- Charlot, B. 1997. *Du rapport au savoir. Éléments pour une théorie*. Anthropos.
- Chiasson, G., Y. Fournis, et A. Mévellec. 2014. « Fermer la parenthèse régionale : retour au municipal ! » *Économie et Solidarités* 44 (1-2) : 64–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1041605ar>.
- Chiasson, G., A. Mévellec, et Y. Gaudreau. 2023a. La gouvernance territoriale dans l'hinterland canadien : les élus au coeur de la gouvernance territoriale ? *Géographie, économie, société* 25 (2) : 351–374.
- Chiasson, G., A. Mévellec, J. Boucher, et L. Bouthillier. 2023b. *La gouvernance forestière entre secteur et territoire. Quelle est la place des communautés dépendantes des forêts au Québec et au Nouveau-Brunswick?* Québec : Presses de l'Université Laval.
- Claveau, F., et J. Prud'homme, (dir.). 2018. *Experts, sciences et sociétés*. Presses de l'Université de Montréal.
- Dagenais, C., et E. Robert. 2018. *Le transfert des connaissances dans le domaine social*. Presses de l'Université de Montréal.
- Dagenais, M. 1992. Une bureaucratie en voie de formation : l'administration municipale de Montréal dans la première moitié du XXe siècle. *Revue d'histoire de l'Amérique française* 46 (1) : 177–205. <https://doi.org/10.7202/305052a>.

- Dawson, C., H. Julku, M. Pihlajamäki, J. K. Kaakinen, J. W. Schooler, et J. Simola. 2024. Evidence-based scientific thinking and decision-making in everyday life. *Cognitive Research: Principles and Implications* 9(50). <https://doi.org/10.1186/s41235-024-00578-2>.
- Dickson, K. S., O. G. Michael, A. Drahota, A. Sridhar, J. E. Tschida, et J. Locke. 2024. Applying the cognitive walkthrough for implementation strategies methodology to inform the redesign of a selection-quality implementation toolkit for use in schools. *Implementation Science Communications* 5(1): 125–143.
- Fédération québécoise des municipalités. 2017. *Mémoire - Projet de loi no 122 - Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs.* <https://fqm.ca/publications/>.
- Gaudet, S., et D. Robert. 2018. *L'aventure de la recherche qualitative. Du questionnement à la rédaction scientifique.* Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gaudreau, J. 2019. Les pratiques pédagogiques (socio)constructivistes de découverte guidée en tant que dépassement d'une dichotomie centenaire. *Revue canadienne des jeunes chercheuses et chercheurs en éducation* 10 (1) : 107–122.
- Gauthier, M., L. Gagnon, G. Chiasson, et A. Mévellec. 2020. Participation du public en aménagement et urbanisme au Québec : les maires face à l'impératif délibératif. *Participations* 26–27 (1) : 165–192. <https://doi.org/10.3917/parti.026.0165>.
- Gauthier, M., G. Chiasson, et A. Mévellec. 2021. L'Outaouais : entre région périphérique et région sous influence métropolitaine. *Cahiers de géographie du Québec* 66 (186) : 219–232. <https://doi.org/10.7202/1106866ar>.
- Gilbert, A. 2013. Les territoires forestiers de l'ouest du Québec, entre centre et périphérie, dans *La gouvernance locale des forêts. Une avenue de développement des régions périphériques?* Chiasson, G. et Leclerc, É. Québec : Presses de l'Université du Québec, 109–144.
- Glaserfeld, E.V. 1984. An introduction to radical constructivism. Dans *The Invented Reality*, P. Watzlawick (dir.). Norton, 17–40.
- Gouvernement du Québec. 2017. *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs.* Livre 1.indb. [https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf\\_encrypte/lois\\_reglements/2017F/67053.pdfgouv.qc.ca](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2017F/67053.pdfgouv.qc.ca).
- . 2022. *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire.* <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/architecture-amenagement-territoire>.
- . 2024. *Décret de population pour 2024 - Municipalités locales, arrondissements, villages nordiques et territoires non organisés.* <https://www.quebec.ca/gouvernement/gestion-municipale/organisation-municipale/decret-population>.
- Hamel, P. J. 2000. La gestion des services publics locaux sur des territoires de très faible densité, dans *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*, Carrier, M. et Côté, S. Québec : Presses de l'Université du Québec, 105–122.
- Jonnaert, P. 2010. *Compétences et socioconstructivisme.* De Boeck.
- Kaufmann, J.-C. 1996. *L'entretien compréhensif.* Armand Colin.
- Lamine, A. M. 2002. Pertinence et limites de la notion de «rapport au savoir» en didactique des sciences. *Cahiers pédagogiques.* <http://www.cahiers-pedagogiques.com/Pertinence-et-limites-de-la-notion-de-rapport-au-savoir-en-didactique-des-sciences>.
- Lefebvre, M. 2024. *Les élus des petites municipalités québécoises et leur rapport aux savoirs des acteurs du développement territorial* [thèse de doctorat, Université du Québec en Outaouais]. <https://di.uqo.ca/id/eprint/1630/>.
- Lefebvre, M., C. Lemay-Bélisle, S. Racine, G. Chiasson. 2023. *Les élus de petites municipalités québécoises face aux outils pour faciliter la participation citoyenne.* Communagir. <https://communagir.org/contenus-et-outils/nos-productions/les-elus-face-aux-outils-pour-faciliter-la-participation-citoyenne/>.
- Lefebvre, M. et G. Chiasson. 2024. Développement social, dans *Dictionnaire politique de la scène municipale québécoise.* Sous la direction de S. Breux et A. Mévellec. Québec : Presses de l'Université Laval, 106–110.
- Legendre, M.-F. 2008. Les pédagogies socioconstructivistes : de quoi s'agit-il et où en est-on? Enjeux pédagogiques 17–18. <https://crires.ulaval.ca/publication/6228d4e50894856accaec72d>.
- Lindón, A. 2005. « Récit autobiographique, reconstruction de l'expérience et fabulation : une approximation à l'action sociale. » *Sociétés* 1 (87) : 55–63. doi : 10.3917/soc.087.0055.
- Lucas, J. et A. Sayers. 2018. « Responsiveness, accountability, and the long-term development of local political careers in Calgary and Edmonton. » Dans *Accountability and responsiveness at the municipal level: Views from Canada.* Sous la direction de S. Breux et J. Couture. McGill-Queen's University Press, 107–131.

- McAll, C. 2017. Des brèches dans le mur : inégalités sociales, sociologie et savoirs d'expérience. *Sociologie et sociétés* 49 (1) : 89–117. [https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1042807ar](https://doi.org/10.7202/1042807ar).
- Mévellec, A., G. Chiasson, et J. Couture. 2022. « La rémunération des élus municipaux québécois : unité des discours, diversité des pratiques. » *Politique et Sociétés* 41 (1) : 35–58. [https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1085181ar](https://doi.org/10.7202/1085181ar).
- Mévellec, A., B. Bolduc, V. Donatien, et G. Chiasson. 2024. Municipal elections and political incorporation. Dans *Canadian urban governance in comparative perspective*. Sous la direction de Good, K. et Nelles, J. Toronto, ON: University of Toronto Press, 246–273.
- Mévellec, A., G. Chiasson, et Y. Fournis. 2017. De ‘créatures du gouvernement’ à ‘gouvernement de proximité’ : la trajectoire sinuuse des municipalités québécoises, *Revue française d'administration publique* 162 : 339–352.
- Mévellec, A., et M. Tremblay. 2016. *Genre et professionnalisation de la politique municipale. Un portrait des élues et élus du Québec*. Presses de l'Université du Québec.
- Morestin, F. 2020. *Comment collaborer avec les municipalités? Un guide pratique pour les acteurs de la santé publique*. INSPQ, Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé. <https://www.inspq.qc.ca/publications/2694>.
- Nelson, K. L., et J. H. Svara. 2010. Adaptation of models versus variations in form: Classifying structures of city government. *Urban Affairs Review* 45(4): 544–562. <https://doi.org/10.1177/1078087409356349>.
- Nifaoui, A. 2020. The theories of learning and methods of teaching foreign languages: Literature review. *The Journal of Quality in Education* 10(16): 227–252. <https://doi.org/10.37870/joqie.v10i16.235>.
- Observatoire du développement de l'Outaouais. 2020. *État de situation socioéconomique de l'Outaouais et de ses territoires - 2020*. [https://odooutaouais.ca/wp-content/uploads/2020/12/EtatSituation\\_RapportComplet.pdf](https://odooutaouais.ca/wp-content/uploads/2020/12/EtatSituation_RapportComplet.pdf).
- Oliver, J. É., S. Ha, et Z. Callen. 2012. *Local elections and the politics of small-scale democracy*. Princeton University Press.
- Pinson, G. 2014. Le maire et ses partenaires : du schéma centre-périmétrie à la gouvernance multi-niveaux. *Pouvoirs* 148 (1) : 95–111. <https://doi.org/10.3917/pouv.148.0095>.
- Proulx, M.U. 2019. *Splendeurs, misères et ressorts des régions. Vers un nouveau cycle de développement régional*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Restrepo, G., et M. Venet. 2022. *Cerveau, développement et apprentissage*. Éditions JFD.
- Sancton, A., et R. Young. (dir.). 2009. *Foundations of governance : Municipal government in Canada's provinces*. Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Sannier-Bérusseau, C. 2022. Identité d'apprenant et préférences d'apprentissage : un modèle pour penser l'individualité des apprenants et de leurs pratiques d'apprentissage. *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation* 45 (3) : 744–768. <https://doi.org/https://doi.org/10.53967/cje-rce.v45i3.5149>.
- Schurmans, M.-N., M. Charmillot, C. et Dayer. 2014. La restitution des savoirs. *SociologieS*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/sociologies.4713>.
- Steyvers, K. et T. Verhelst. 2012. Between layman and professional? Political recruitment and career development of local councillors in a comparative perspective. *Lex Localis – Journal of Local Self-government* 10(1): 1–17.
- Stewart, F. M. 2023. *A half century of municipal reform: The history of the National Municipal League*. University of California Press.
- Taylor, Z et A. Dobson. 2020. *Power and purpose: Canadian municipal law in transition*. Institute on Municipal Finance and Governance.
- Thompson, M. 2021. What's so new about New Municipalism? *Progress in Human Geography* 45(2): 317–342. <https://doi.org/10.1177/0309132520909480>.
- Torre, A. 2009. Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie, Économie et Société* 11 (1) : 63–73.
- Union des municipalités du Québec. 2012. *Livre blanc municipal. L'avenir a un lieu*. <https://umq.qc.ca/publications/livre-blanc-municipal/>.
- Warner, M. E. 2023. Pragmatic municipalism: Privatization and remunicipalisation in the US. *Local Government Studies* 50(4): 677–695. <https://doi.org/10.1080/03003930.2022.2162884>.